



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS

A TECNOLOGIA DA INTERNET PARA RECRUTAR E SELECIONAR PESSOAL

ANSELMA FRANCISCA DE SOUZA
MATRÍCULA Nº 2010107/7

Brasília-DF, Junho de 2005



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS

A TECNOLOGIA DA INTERNET PARA RECRUTAR E SELECIONAR PESSOAL

ANSELMA FRANCISCA DE SOUZA
MATRÍCULA Nº 2010107/7

Brasília-DF, Junho de 2005

ANSELMA FRANCISCA DE SOUZA

A TECNOLOGIA DA INTERNET PARA RECRUTAR E SELECIONAR PESSOAL

Monografia apresentada como
requisito para conclusão do
curso de bacharelado em
Administração do UniCEUB –
Centro Universitário de
Brasília

Prof. Orientador: Homero Reis

Brasília-DF, Junho de 2005



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
1-	
2.	
3.	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, _____ de _____ 2005

“O rio atinge seus objetivos, porque aprendeu a contornar obstáculos.”

Lao-tsé (séc. 5 a.C.), filósofo chinês

A Deus, por permitir a realização deste trabalho, abençoando-o em todas as etapas, pois sem sua vontade não teria concluído.

À minha família, pela compreensão e apoio dado nos momentos de insegurança e dificuldades.

Aos meus amigos que de alguma forma me apoiaram e incentivaram a concluir.

Agradecimentos,

Ao Professor Orientador que pacientemente me orientou neste trabalho. Demonstrando seriedade e competência para fazê-lo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Justificativa	02
1.2 Tema.....	03
1.3 Objetivos.....	03
1.3.1 Objetivo Geral	03
1.3.2 Objetivos Específicos	03
1.4 Formulação Do Problema	04
2. METODOLOGIA UTILIZADA	05
2.1 Métodos De Abordagem	05
2.2 Método De Procedimento.....	05
2.3 Técnica De Pesquisas.....	06
3. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	07
3.1 Planejamento de Recursos Humanos	07
3.2 Processo De Recrutamento.....	08
3.2.1 O Banco De Currículo	13
3.2.2 Apresentação De Candidato Por Meio De Funcionário	14
3.2.3 O Quadro De Avisos	15
3.2.4 Contatos Com Escolas E Universidades	16
3.2.5 Anúncios.....	17
3.2.6 Agências De Recrutamento	19
3.3 A Internet	19
3.4 Seleção	24
3.4.1 Aspectos Essenciais	28
3.4.1.1 Legalidade	29
3.4.1.2 Validade.....	29
3.4.1.3 Confiabilidade.....	31

3.4.2	Escolhendo A Técnica	31
3.4.2.1	Formulário De Inscrição.....	32
3.4.2.2	Verificação De Referencias E Histórico.....	33
3.4.2.3	Entrevista.....	34
3.4.2.4	Testes De Habilidades	36
3.4.2.5	Testes De Conhecimento Da Função.....	38
3.4.2.6	A Internet Na Seleção.....	38
3.4.2.7	Integração dos Processos Seletivos	41
4.	DISCUSSÃO DO PROBLEMA	42
5.	CONCLUSÃO.....	46
6.	RECOMENDAÇÕES.....	50
7.	BIBLIOGRAFIA	51

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Estágios do processo de captação e seleção.....	09
FIGURA 02: Análise competitiva entre o paradigma tradicional e o moderno de captação e seleção.....	10
FIGURA 03: Diagrama de Banco de Currículos.....	24
FIGURA 04: Processo de formação de quadro de pessoa como uma série de filtros.	25
FIGURA 05: Passos no planejamento de uma estratégia de seleção externa.....	26
FIGURA 06: Diagrama de fluxo de seleção	27
FIGURA 07: Ferramentas de avaliação <i>on-line</i> integradas aos estágios do processo de captação e seleção.....	38

RESUMO

O presente trabalho monográfico teve como objetivo principal identificar a utilização da *Internet* para o Recrutamento e Seleção de pessoal, associado-a aos métodos já existentes. As mudanças no mercado provocaram grandes mudanças na forma de contratar novos profissionais para compor o quadro de funcionário, já definido pela empresa em seu planejamento de Recursos Humanos. O funcionário passa a ter papel diferente e importante visto que agrega valores a empresa, para tanto essa deverá apresentar-se atrativa aos candidatos. As mudanças de mercado trouxeram as necessidades de eficácia, eficiência e rapidez para resolver qualquer situação e não perder posicionamento no mercado. Para manter-se, a empresa precisa de funcionário que se adequem ao perfil, cultura e objetivos da empresa. A *internet* facilita a busca por funcionários em área geográfica mais ampla, rompendo o limite de distancia por meio dos recursos *on-line*.

1. INTRODUÇÃO

Para a empresa atingir seus objetivos econômico-sociais necessita de pessoas eficientes, racionais que desenvolvam boas relações no trabalho unificando os esforços sistematicamente coordenados. A importância para a empresa ter um planejamento em longo prazo das suas necessidades de pessoas, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos são imensuráveis.

O departamento de Recursos Humanos deve trabalhar em conjunto com os demais setores, pois divide com todos eles a responsabilidade de supervisionar, mais ainda, é de sua competência auxiliar gerentes e supervisores a aperfeiçoarem sua capacidade de lidar com os problemas. Deve assistir, orientar e informar aos supervisores e gerentes para a melhoria constante da administração de pessoal.

O intuito de formar na empresa uma equipe permanentemente rentável deve iniciar desde o processo de Recrutamento. O Recrutamento e a Seleção buscam profissionais com o perfil planejado, para atingir os objetivos almejados pela organização, para poupar tempo e custos, visto que é o elo entre o ambiente externo e a empresa, na área de capacitação profissional.

O cenário e contexto estão mais complexos por causa das mudanças vividas nos anos de 1990 a 2004. Com o aumento da competitividade, o alto padrão de qualidade exigida pelos clientes a agilidade e precisão tornaram-se decisiva no mercado. A *Internet* esta modificando o modo de recrutar, ampliando a quantidade de candidatos qualificados, diminuição de tempo e custo para contratação de um profissional.

Para tanto o departamento responsável deverá estar em sintonia com os demais departamentos, principalmente com o de treinamento que se encarregará de aprimorar os conhecimentos e técnicas, o de cargos e salários por ter as especificações dos cargos a serem ocupados, faixa salarial e planos de carreira.

Esta monografia foi dividida em quatro partes. A primeira parte refere-se ao tema, apresentando a justificativa, os objetivos e a formulação do problema.

A segunda parte foi a metodologia utilizada para o trabalho.

A terceira parte engloba o embasamento teórico enfocando o tema envolvendo as bibliografias já existentes.

A quarta parte refere-se à discussão do problema.

1.1 Justificativa

Para gerenciar as pessoas, as organizações devem fazer o uso do planejamento. O planejamento auxilia não só as tomadas de decisão quanto às tendências, mas também para as necessidades atuais e futuras de trabalhadores. Dessa forma a empresa poderá se valer de pessoal disponível aos requisitos fixados no planejamento.

A empresa precisa planejar os recursos humanos, pois a partir daí poderá definir onde está e até onde pretende chegar. As perspectivas com relação ao funcionário não são somente a satisfação com o trabalho e salário, o funcionário deverá agregar valor, maior eficiência, satisfazer o cliente e aumentar o desempenho financeiro da empresa no mercado

A tecnologia trouxe facilidades que podem auxiliar na rapidez do processo de Recrutamento e Seleção. A *Internet* trouxe possibilidades infinitas para se atingir o público alvo: reduz a distância, resume as informações apenas às indispensáveis, facilitando a interação com as pessoas. O avanço da tecnologia trouxe a comodidade, informações e estreitamento nos relacionamentos com as pessoas. Para usufruir destes benefícios é necessário conhecer o processo de Recrutamento e Seleção *on-line*. Os sistemas são diversificados o que dificulta a escolha fazendo-se necessário conhecer com clareza os objetivos que almeja.

Esta inovação trouxe grandes dúvidas tanto por parte do empregador quanto do empregado. Não existe uma forma do candidato acompanhar quem tem acesso ao seu currículo, o que poderá dar início a uma ansiosa espera. E quando não são selecionados não sabem sobre o motivo do não aproveitamento. Já a empresa não tem certeza sobre as informações dadas pelos candidatos, se estará supervalorizando seus dados, qual seria a melhor maneira para selecionar as informações que realmente são úteis para identificar os candidatos potenciais. E ainda não há lei que defina direitos e deveres das partes.

1.2 Tema

A tecnologia da Internet para Recrutar e Selecionar Pessoal

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os benefícios oferecidos pelo Recrutamento e Seleção Virtual.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conhecer os métodos existentes de Recrutamento e Seleção;
- Caracterizar a seleção virtual;
- Distinguir as limitações e as vantagens em utilizar o processo *on-line*.

1.4 Formulação do problema

Muitos processos humanos dependem de sistemas tecnológicos. O uso dos princípios científicos na produção de ferramentas e prestação de serviços provocou o desenvolvimento de processos, a fim de facilitar ou possibilitar a realização de tarefas pelo homem. Para isso, o desenvolvimento de tecnologia, que está cada vez mais avançado para atender às necessidades, tornou-se constante.

A tecnologia trouxe muitos benefícios, para alguns ramos apresentou-se rapidamente. Mas na área de Recursos Humanos vem se evidenciando de forma mais lenta.

Com o surgimento da *Internet*, a rede de computador mundial, com usuários distribuídos por quase todos os países do mundo, interligando-se para troca de dados, modificou o mundo dos negócios, as necessidades, gostos e anseios das pessoas. As empresas viram-se obrigadas a se modificar para atender as pessoas que estão usufruindo de uma comunicação bem mais rápida e ampla. A partir de comunicação *on-line*, os negócios na *Internet* passaram a ser vistos como uma oportunidade de atender aos clientes.

A *Internet* modificou a forma com que as pessoas se comunicavam, inclusive administradores, funcionários e clientes, promoveu o estreitamento no relacionamento com o cliente de forma que pode ajustar operações, oferecer novos e melhores serviços.

A *internet* usou a mistura da computação e tecnologia de comunicação, fazendo o trabalho ser mais fácil de realizar com informações instantâneas, tornando-as acessíveis a quem lhe parecer conveniente, podendo inclusive divulgar o nome da empresa. Esses benefícios se evidenciam de forma bem mais lenta na área Recursos Humanos.

Diante de tantas utilidades da *Internet* pode-se incluir também o Recrutamento e Seleção *on-line*, existem inúmeros *sites* de empregos extensos e abrangentes para atender a todos os públicos. Ainda é um método novo que pode facilitar a busca de uma oportunidade tanto para o candidato quanto para o empregador, economizando tempo. Como coleta, armazenagem e atualização de informações têm sido bem mais fácil com esse método.

Como podemos usufruir o benefício do Recrutamento e Seleção *on-line*, como ferramenta de Recursos Humanos?

2. METODOLOGIA UTILIZADA¹

2.1 Metodologia

Esta monografia, em termos metodológicos, utilizou os seguintes elementos:

a) Quanto aos objetivos:

Exploratória – feita através do levantamento bibliográfico, visitas em *web sites* outras fontes de dados.

b) Quanto aos procedimentos de coleta:

Pesquisa bibliográfica – foi utilizado conjunto de materiais escritos, grafados, que contém informações já elaboradas e publicados.

c) Quanto às fontes de informação:

Bibliográfica – foi recolhido os dados e informações já elaboradas e publicadas, seja em livro, periódicos, jornais, revistas ou em outros instrumentos.

2.1 Métodos de Abordagem

O método utilizado para o estudo foi o dialético, abordando a realidade de maneira dinâmica, investigando os fenômenos em seu movimento, isto é, percebendo a unidade, sua transformação e negação, que gera uma nova unidade.

2.2 Método de Procedimento

¹ OCTAVIAN, Rosiu Ovidiu., PAULESCU, Doina., MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira., *Monografia Cursos: Administração, ciências contábeis, ciências econômicas e turismo.*, Brasília, Gráfica e Editora Qualidade, 2003 p. 22.

O procedimento utilizado foi o monográfico que partindo da realidade segmentada, buscará a generalização do tema apresentado.

2.3 Técnicas de Pesquisas

A pesquisa foi exploratória, por levantamento da bibliografia referente ao assunto, pesquisa na internet que apresenta o processo de Recrutamento e Seleção *on-line*.

2.4 Universo da Pesquisa

O universo não será definido por se tratar de pesquisa bibliográfica.

2.5 Amostra

A amostra não será definida por se tratar de pesquisa bibliográfica.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

O embasamento teórico visa buscar as informações contidas na literatura que sustentam o trabalho. Neste sentido desenvolve-se neste trabalho os seguintes tópicos: o planejamento de pessoal; a elaboração do processo de Recrutamento e suas aplicações; a *Internet* como influencia no Recrutamento; os processos de Seleção na busca dos melhores candidatos; o uso da *Internet* facilitando a seleção.

3.1 Planejamento de Recursos Humanos

A empresa precisa planejar os Recursos Humanos de acordo com seu plano de negócios, prevendo as possíveis mudanças de mercado e estratégias, surgimento de necessidade de ampliar o quadro de funcionários ou até mesmo o desligamento, para não ficar desfalcada, sendo forçada a improvisar. Esse tipo de situação traz sérios riscos de contratar alguém que não se enquadra ao perfil da empresa. O bom funcionário é aquele que agrega valores à organização, além do retorno financeiro, satisfação do cliente, não mais apenas aos valores morais e satisfação no trabalho.²

Apesar de não oferece previsões muito acuradas ou garantir a escolha certa o planejamento ainda é necessário. É a melhor maneira de integrar toda a empresa fazendo-a funcionar bem com cada setor previamente planejados tendo os objetivos claros e definidos.³

Ao iniciar-se um processo de Recrutamento e Seleção deve-se ter a visão de que a importância do ser humano é tanta quanto a sua complexidade. Para isto deve analisar cada diferença e atribuição do cargo, buscando identificar as pessoas que mais se ajustam aos trabalhos que serão atribuídos. No mercado globalizado, a competitividade provocou a reestruturação do perfil dos profissionais que devem agregar valores a empresa.

² MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 31

³ Idem. p. 135

O mercado de trabalho passou a ser mais seletivo e o avanço tecnológico contribuiu para o surgimento de novas profissões na sociedade. Em alguns lugares em que a educação conseguiu acompanhar este avanço, atenderam rapidamente as novas demandas. Mas em algumas áreas ainda existe maior número de pessoas buscando uma colocação do que empregos.⁴

Dentro do planejamento as definições dos cargos devem ser bem definidas e ajustadas aos objetivos da empresa. Para DECENZO & ROBBINS⁵, a administração de pessoal tem como base à descrição de cargos. Os funcionários devem se enquadrar as suas exigências conforme suas competências e habilidades, de acordo com as descrições previamente definidas no planejamento de Recursos Humanos. A empresa não pode perder tempo permitindo-se errar na contratação de pessoal.

Ao definir as funções, deve considerar-se desde as habilidades que deverá ter para exercê-las, quanto ao treinamento, formação profissional, aptidões, experiências exigidas pelo cargo, inclusive as devidas legalidades para cada função. As definições podem ser reconsideradas caso não encontre a pessoa com o perfil exatamente igual ao exigido, sendo assim, opta-se pelo profissional que mais se aproximar do perfil desejado.

Apesar de todos os quesitos pessoais e profissionais que a pessoa deve ter em sua bagagem, a empresa precisa oferecer condições que possam a melhorar as habilidades já manifestadas e ter sensibilidade para impulsionar as pessoas que podem desenvolver capacidade de aprimorar os produtos e serviços oferecidos. O talento deve ser construído dia-a-dia valorizando o capital humano.⁶

Os profissionais que são talentosos, devem o ser também ao realizar trabalhos em equipe. As equipes podem evidenciar grandes talentos que sozinhos

⁴ ALMEIDA, Walnice, Captação e seleção de talentos,. São Paulo: Atlas, 2004. p 16

⁵ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 07

⁶ ALMEIDA, Walnice, Captação e seleção de talentos,. São Paulo: Atlas, 2004. p 17

não se desenvolveriam. Talvez por desmotivação, descomprometida e frustrada, ocultando grandes talentos. Profissionais estes, que poderão ver a oportunidade se desenvolver em outra empresa.⁷

Com as funções do cargo definidas, pode-se ter uma visão real da necessidade de contratar e a função exata que será acrescida ao quadro de funcionário. A partir das definições dos cargos desenvolve-se a busca por candidatos com bom potencial.

3.2 Processo de Recrutamento

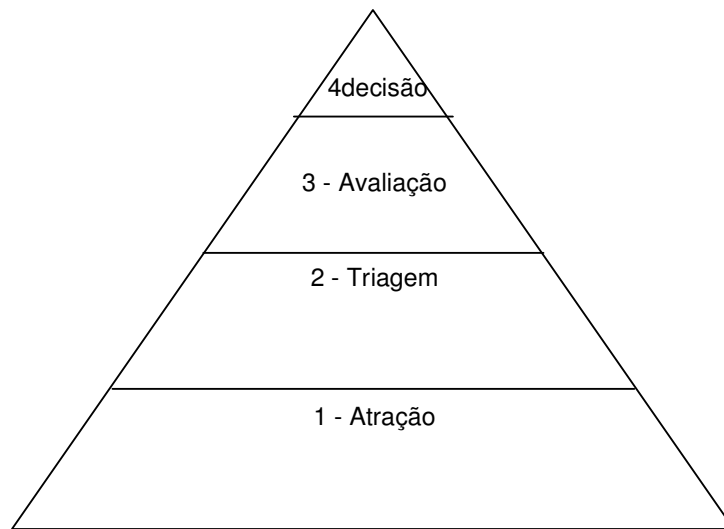
O processo de Recrutamento objetiva atrair candidatos, mas deve ser de tal maneira que consiga resposta de candidatos em potencial para o cargo oferecido. Quanto maior a quantidade de candidatos maior a possibilidade de encontrar o profissional solicitado. Cabe à organização identificá-los entre os que poderão ser contratados para o emprego. A proposta deve ser apresentada de maneira objetiva para atrair somente os candidatos qualificados para o cargo, todo o processo de recrutamento envolve tempo e custo que devem ser otimizados o máximo possível, como é descrito de MILKOVICH & BOUDREAU.⁸

O Recrutamento não é importante apenas para a empresa. Assim, como busca informações precisas das pessoas que procuram emprego, do mesmo modo o candidato busca informações da empresa. Essas informações não devem identificar somente as pretensões atuais, devem apresentar boas perspectivas futuras. As informações fornecidas pelo empregador, certamente serão decisivas para aceitar a proposta ou não.

O processo de Recrutamento e Seleção atua como um filtro buscando os melhores profissionais na perspectiva da empresa seguindo alguns estágios como o observado na figura 1.

⁷ ALMEIDA, Walnice, Captação e seleção de talentos,. São Paulo: Atlas, 2004. p 18

⁸ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 163.



Estagio 1: Qualquer tipo de ação para atrair candidatos

Estagio 02: Ações voltadas para eliminação de candidatos não qualificados

Estagio 03: ações voltadas para avaliar as qualificações dos candidatos

Estagio 04: Ações para decidir entre os candidatos finais

Figura 1: Estágios do processo de captação e seleção.

Fonte: ALMEIDA, Walnice, Captação e seleção de talentos,, São Paulo: Atlas, 2004. p 30

A empresa precisa atrair os candidatos, principalmente por meio da imagem que representa na sociedade. A eficácia dos esforços do Recrutamento depende da imagem que se formou, como condições de trabalho, salários, pacotes de benefício oferecidos, fatores que não são unicamente financeiros, costumam atrair os melhores candidatos.

Apesar da boa imagem ser atrativa, a dificuldade tende a ser bem maior, ser o cargo exigir conhecimentos específicos de determinada área, se são cargos vistos como aborrecedores, perigosos, que podem causar ansiedade ou remuneração baixa. A quantidade de candidatos será mínima diante das exigências, os candidatos não se sentem motivados a se apresentarem para esse tipo de cargo, as estratégias

da área de Recursos Humanos da empresa, devem estar em constante aprimoramento para conseguir localizar os profissionais que a empresa precisa.⁹

Os verdadeiros talentos escolhem onde querem trabalhar, procuram associar seus interesses ao da empresa para obter maior desempenho. A situação do empregado e empregador se inverteu de modo que a empresa gira em torno das pessoas que somam valores a organização, e não mais a empresa oferece condições de trabalho.

As estratégias de captação e seleção devem se preparar para reconhecer um talento a qualquer momento, seja por meio de Recrutamento externo; algum profissional que se tornou visivelmente um profissional competente, ou recrutamento interno; algum de seus funcionários que está se destacando e acrescentando ao capital humano da empresa.

Um dos maiores desafios da Administração de Recursos Humanos é equilibrar oferta e demanda de empregos, tanto para o presente, quanto para o futuro. Dessa maneira a empresa poderá se sentir mais segura relacionando de forma efetiva e eficaz as possíveis necessidades da empresa. Trabalhando de maneira clara, com os funcionários e candidatos conhecendo a missão e objetivo da empresa.

As empresas que estão acompanhando as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, buscam pessoas interessadas no desenvolvimento e crescimento da empresa. O novo perfil do profissional seria o proativo, estratégico que se envolva com a organização com compromisso de desenvolvimento constante. Pode-se comparar com o quadro que segue:¹⁰

⁹ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 94

¹⁰ ALMEIDA, Walnice, *Captação e seleção de talentos*,. São Paulo: Atlas, 2004. p 22

Paradigma tradicional	Paradigma moderno
Recrutamento e seleção	Captação e seleção de talentos
Reativo	Proativo
Foco operacional	Foco estratégico
Escolher a pessoa certa para o cargo certo	Escolher a pessoa que se identifica com a cultura da organização e que pode agregar valor a ela
Visão voltada para o presente	Visão voltada para o presente e para o futuro
Seleção como um fim em si mesmo	Compromisso com o desempenho no cargo
Captação e seleção condicionadas a existência de vagas	Captação e seleção contínua de talentos
Captação e seleção, voltadas para a admissão	Captação e seleção, voltadas para a admissão, ascensão profissional, formação de equipes e projetos, transferências e todas as formas de aproveitamento interno de talentos
Valorização do conhecimento e da experiência	Valorização também de comportamento e de atitudes no trabalho
Atividade centralizada na área de Recursos Humanos	Atividade descentralizada, realizada em parceria: Recursos Humanos e clientes internos (gerentes e equipes de trabalho)
Utilização de provas e testes	Ênfase em entrevistas, dinâmicas e simulação, além da utilização de testes e provas

Figura 02: *Análise comparativa entre o paradigma tradicional e o moderno de captação e seleção.*

Fonte: ALMEIDA, Walnice, Captação e seleção de talentos,. São Paulo: Atlas, 2004. p 23

O recrutamento inicia-se com a o planejamento dos cargos e funções que existem e poderão vir a existir na empresa. Mas começa a se concretizar com a requisição de pessoal emitida pela gerência do departamento solicitante. Esta requisição não precisa mais necessariamente ser emitida no papel, poderá utilizar os serviços de *e-mails* ou a própria intranet da empresa. É o meio formal de comunicar ao órgão competente a necessidade de contratar funcionário.

Por meio da requisição para o departamento de Recrutamento se poderá verificar no planejamento de cargos e funções o perfil do profissional que se busca, verificando as atribuições dos cargos. Se a função exige experiência, nível de escolaridade.

O departamento deve dispor de currículos de candidatos. Mas deverá manter apenas os currículos que se enquadram ao perfil da empresa para evitar acúmulo de informações que não serão utilizadas. No caso de não haver profissionais na área desejada no banco de currículos dever-se buscar por outras formas de recrutamento.

3.2.1 O Banco de currículos

O banco de currículo é formado por currículos de pessoas que espontaneamente se apresentam à empresa em busca de uma oportunidade. Entregam currículos, preenchem propostas de emprego. Nem sempre estas pessoas estão fora do mercado por incompetência, alguns têm capacidade de desenvolver um bom trabalho mas ainda não surgiu a oportunidade de desenvolvê-lo. Ou ainda, buscam novas oportunidades, novos desafios ou simplesmente querem mudar de ramo.

A quantidade de candidatos que se apresentam, depende das condições econômicas vividas no momento, a imagem da organização e dos tipos de cargos que poderão atuar. Mesmo com alguns fatores influenciando é uma fonte que abastece o arquivo de possíveis empregados. Os currículos devem ser analisados, pois os candidatos desempregados que possuem qualificação e no momento a empresa não dispõe do cargo para admiti-lo. Já as pessoas que estão buscando novo emprego mas estão trabalhando, podem não ter tanta pressa de fazer um estudo mais detalhado da solicitação de emprego.¹¹

¹¹ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001, p. 99

Esses candidatos normalmente são atraídos por atuarem na mesma área que a empresa. Diante destas situações selecionam-se os candidatos que se acredita ter potencial para trabalhar na organização, e monta-se um arquivo de currículos prevendo possíveis vagas que venham a surgir.

Esse método tem se modernizado com o uso da Internet. As empresas podem disponibilizar esses serviços em sua *home page* ou por *e-mail*, para apreciação posterior. Na *home page* padronizam-se a informações solicitadas, somente as informações relevantes à empresa. Poderá também, programar a exclusão de currículos que fogem do perfil desejado.¹²

3.2.2 Apresentação de candidato por meio de funcionário

É uma fonte muito comum de recrutamento. São muito comuns em posições novas e diferentes que apresenta alguma dificuldade em preenchê-las. Os empregados fazem uma pré-seleção de possíveis candidatos, dificilmente indicarão alguém que não acredita ter um bom desempenho, pois o resultado principalmente se negativo, refletirá em quem o recomendou.

As pessoas sentem-se co-responsáveis pela admissão do conhecido. Este método tem menor probabilidade de que os candidatos indicados deixem a empresa durante o primeiro ano, a menos que a empresa tenha problemas que afetem a sua imagem, deixando transparecer baixo moral ou até mesmas condições precárias de trabalho.¹³

O candidato também terá maiores informações sobre a organização, que poderá reduzir expectativas irreais e talvez seja uma das hipóteses de maior permanência no cargo.

¹² MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 177.

¹³ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 96

Existem pontos que podem desfavorecer o meio de recrutamento, como algumas pessoas que não conseguem diferenciar, competências de amizade. Ainda pode levar ao nepotismo ou até mesmo reduzir o estímulo da diversidade no local de trabalho. Pode também limitar a busca de novos empregados, isolando-se dos melhores candidatos.

A recomendação por amigos não é viável em todos os níveis empresariais. Cargos de níveis mais baixo até o gerencial as recomendações podem funcionar bem melhor que em níveis mais altos. O cargo de alto nível é mais comum ser ocupado por um profissional conhecido da área.¹⁴

3.2.3 O quadro de avisos

Esta técnica é mais eficaz nos casos de recrutamento interno. Coloca-se no quadro de avisos o surgimento da vaga, com breve descrição do cargo e especificações a respeito do perfil do candidato, informando local e data para a apresentação.

3.2.4 Contatos com escolas e universidades

É uma forma de apresentar uma boa imagem para os futuros clientes e candidatos. É um investimento. Ainda que não tenham vagas as empresas visitam a universidade para tornar-se acessível nas futuras necessidades.

O planejamento para este tipo de programa deve ser rigoroso desde a escolha da faculdade. Procurar-se as instituições que formam profissionais e tenham recursos e cargo na área de atuação da empresa. Existem alguns quesitos básicos a serem considerados como: a qualidade do currículo acadêmico, número de formandos, alguns dados, se já houver, sobre algum convênio feito com alguma empresa anteriormente, reconhecimento da instituição na área de atuação da

¹⁴ Idem. p. 97

empresa, índice de aceitação dos alunos a este tipo de programa, o corpo discente e localização geográfica.¹⁵

Quanto à localização dependerá do porte da empresa. As grandes empresas podem fazer recrutamento a nível nacional, não só nas proximidades de sua sede.

Este tipo de recrutamento é considerado fonte de mão de obra inexperiente, mas encontra pessoas com considerável experiência que está aprimorando ou se especializando em alguma área.

As faculdades estão estimulando mais este tipo de programa, pois é de interesse dela integrar o seu profissional no mercado de trabalho, fazendo-a visível e reconhecida por mais alunos.

As empresas que usam este programa estão ficando cada vez mais exigentes, exigem títulos cada vez mais altos.¹⁶

3.2.5 Anúncios

Quando uma empresa quer tornar pública a necessidade de contratar alguém, o anúncio foi e ainda é a maneira mais popular que se usa. É comum, porém, as vagas de operário, conforme se elevar o cargo, a especialização de habilidade, como de um vice-presidente tornam-se mais raras, em anúncios de jornais.¹⁷

Para um cargo elevado, para que o anúncio atenda sua necessidade, deve-se publicar em nível nacional e para melhores resultados, direcionado ao público alvo.

¹⁵ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 178-180.

¹⁶ Idem. p. 99

¹⁷ Idem.. p. 97

Ao procurar colocação profissional por anúncios três fatores principais interferem na escolha e são decisivos são: a identificação com a organização, condição de mercado de trabalho e extensão em que exigências específicas são incluídas no anúncio.

O anúncio especificado tende a ser mais correspondido por está se apresentando claramente. Já os anúncios que não usam as especificações, não se identificam, barram com a insegurança do candidato de não ser o que ele espera, ou de repente está respondendo a um anuncio da empresa que já presta serviço.¹⁸

Esse tipo de anúncio está denegrido, pois algumas empresas o utilizam para formar banco de currículos, demonstra algo que frustra o candidato ao se recrutar, por esses motivos os anúncios obscuros podem não atender a necessidade da empresa. Por outro lado este tipo de anúncio protege a empresa que pretende trocar de empregado que ainda não está ciente da situação.

A elaboração do anúncio é a fonte básica para a informação apresentada ao candidato. Como definição da função de cada cargo, esta servirá de apoio na elaboração do anúncio. Normalmente existem dois focos, nos elementos descritivos do cargo e atribuições; e os elementos descritivos do candidato e suas atribuições.

Os anúncios que se utilizam de elementos descritivos e atribuições do cargo colocam as especificações, exigências, habilidades e experiência eliminam grande quantidade de candidatos que se apresentariam para a função. Já os anúncios que descrevem as atribuições dos candidatos, apresentam informações de quem poderá se escolhido. As pessoas são autoconfiantes e seu positivismo pode fazê-las acreditar que sem as especificações do cargo poderá exercer qualquer atividade. Os anúncios em jornais são os recordistas em atrair candidatos, mas são os menos qualificados, com pior desempenho, maior índice de abandono de emprego.¹⁹

¹⁸ idem. p. 97

¹⁹ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 187

A forma de publicação dos anúncios mudou desde a popularização da *Internet*. A sua elaboração deve continuar criteriosa, mas está sendo mais utilizado em forma mais incomum. Pode aparecer em *webs* da *Internet*, *banner*, *outdoor*, degraus de escada rolante de *shopping*, pequenos anúncios nos banheiros, rádio, televisão e até mala direta. Em qualquer ambiente que tenha o público que se queira atingir.²⁰

Como estes anúncios normalmente se tornam públicos, deve-se ter mais cuidado ainda com relação ao conteúdo, visto é a imagem da empresa que está estampada em busca de profissionais sérios e capacitados.

Segundo MILKOVICH & BOUDREAU ²¹ poderá chegar o dia em que o executivo ficará preocupado quando um de seus excelentes funcionários se ausentar com o pretexto de ir ao banheiro, pois lá poderá haver um anúncio que para ele, é interessante, e não voltará ao trabalho.

3.2.6 Agências de recrutamento

As agências são caçadoras de candidatos com capacitações específicas. Estas empresas mantêm um cadastro que agiliza o preenchimento mais rápido da vaga. Fazem o recrutamento e uma triagem especializada.

Existem as agências públicas e as particulares. As agências públicas estão mais voltadas para o público menos especializado e que só contam com o treinamento mínimo. Por esse motivo, esse tipo de agência é vista como tendo poucos cargos qualificados para os candidatos e para os empregadores, poucos candidatos qualificados. Por conseqüência é menos procurada por pessoas que tem ou querem maior qualificação.²²

²⁰ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 186-187

²¹ idem. p. 77

²² DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 97-98

Já as agências particulares devem oferecer algum diferencial, visto que não sobreviveriam cobrando por um serviço que poderia ser oferecido gratuitamente. Formou-se uma imagem de que as agências particulares oferecem cargos e funcionários mais qualificados. Oferecem também uma lista de benefício, podem anunciar o cargo, pré-selecionar os candidatos, segundo os critérios solicitados pelos empregador.²³ Este tipo de serviço vem utilizando a Internet, para fazer o Recrutamento e Seleção *on-line*.

3.3 A Internet

Todos os processos de recrutamento passaram por uma evolução adaptando-se a tecnologia das *webs*, conseguindo com isso redução de custo e tempo, otimizando o processo. SIEGEL²⁴ apresenta a evolução na busca de um emprego que até os anos 90 poderiam demorar cerca de seis semanas, era um processo lento, desde que surgia a vaga até à aprovação da diretoria, recrutamento, seleção e enfim a contratação.

O momento atual de Recrutamento e Seleção convida a rever o método anteriormente utilizado associado a tecnologias e ferramentas, apesar de que a tecnologia e as ferramentas não resultaram em mudanças paradigmáticas. O que ocorreu foi à associação de metodologia já utilizada com a tecnologia.²⁵

Os sistemas eletrônicos de recrutamento trazem inúmeras facilidades. Os anúncios que ainda são elaborados, são agora divulgados pela *web* da empresa ou sites especializados neste tipo de serviço. Existem vários *sites* que apresentam tanto a oferta quanto a procura por emprego, daí a importância na escolha da publicação do anúncio em coloca-lo em sites que possivelmente será visitado por um potencial candidato. Os anúncios ficam disponíveis por períodos pré-determinados pelo contratante, seja ele o candidato ou empregador.²⁶

²³ Idem. p.98

²⁴ SIEGEL, David, Futurize sua Empresa., São Paulo: Futura, 2000. p. 240

²⁵ ALMEIDA, Walnice. São Paulo, 2004. p.39

²⁶ DEITEL, Harvey M., DEITEL, Paul J., STEINBUHLER, Kate, São Paulo: Education, 2004. p.320

Ao responder ou apenas encaminhar o currículo por *webs*, eles são transportados para uma base de dados aguardando para preencher uma vaga. As empresas que são melhor vistas pelos profissionais, tendem a receber muitos currículos. Essa grande quantidade de currículo pode deixar o sistema falho, pois podem sobrecarrega-lo e alguns não chegarem ao banco de dados ou simplesmente nem serem lidos.²⁷

Oliveira ressalta que as chances do currículo, se lido, em grandes corporações são mínimas apesar de não admitirem tal situação:

- “em muitas empresas, não existem técnicos designados especificamente para atuarem na captação. As pessoas envolvidas no processo, técnicos de Recursos Humanos e gerentes, destinam pouco tempo a essa tarefa, em função de terem outras atribuições paralelas. Isso faz com que as bases de dados fiquem lotadas de currículos esperando para ser analisados. Assim, quando é feita uma consulta buscando candidatos para o cargo, é comum que somente os primeiro currículos mais qualificados sejam avaliados. Principalmente quando o critério para a escolha são as habilidades e a experiência. O sistema de busca alfabético piora ainda mais esse quadro;
- muitos recrutamentos em *sites* corporativos são feitos com a finalidade de alimentar seu banco de dados, sem que se esteja fazendo uma seleção para o cargo específico em aberto, confundindo os candidatos;
- A prática tão comum de camuflar os currículos tem contribuído também para que as bases de dados estejam repletas de candidatos não qualificados, levando gerentes e técnicos de Recursos Humanos, em algumas situações, a preferirem outros

²⁷ ALMEIDA, Walnice. São Paulo, 2004. p.39

métodos de recrutamento, como consultoria e indicação;

- Para cargos de nível técnico especializado e em funções gerenciais, muitas empresas estão terceirizando os serviços de captação e seleção, nem sempre permitindo a consulta aos bancos de dados corporativos;
- Não há legislação específica na área que garanta os direitos dos candidatos.”²⁸

Analisando a abrangência da rede *Internet*, a diversidade cultural que pode atingir é vista como algo benéfico e de baixíssimo custo. A diversidade pode trazer novas idéias, entusiasmo, estímulo e criatividade. Se na organização todos os funcionários possuírem as mesmas idéias e competências, seu desenvolvimento poderia está comprometido. Para atender as necessidades das organizações que buscam diversidade, dispõe de serviços específicos voltados para o seu público alvo, ou com maior heterogeneidade.

Para DEILTIL²⁹ os recursos de emprego *on-line* reduzem o tempo gasto na busca, visto que os candidatos pesquisam exatamente a função, área de atuação, porte do empregador e região geográfica que pretende atuar. Totalmente diferente dos classificados de jornais locais impressos, que atingem os cargos mais populares. Quanto maior a exigência de especialização para o cargo, maior o cuidado com o local do anúncio, para que possa ser lido por quem realmente possui as especializações exigidas.

Estas facilidades são gerenciadas por agentes que recebem tanto a busca por emprego quanto sua oferta, de forma que relacionando procura e oferta, atenda as necessidades de ambos sem que se prendam na busca, pois haverá intermediários interessados em apresentar um bom serviço, garantir o cliente e indicações sobre o serviço prestado.

²⁸ Idem. p 39-40

²⁹ DEITEL, Harvey M., DEITEL, Paul J., STEINBUHLER, Kate, São Paulo: Education, 2004. p.316

Para os empregadores os benefícios são consideráveis, o custo da publicação pode ser bem menor que nos jornais impressos, atingem um público bem maior. A facilidade de acesso a *Internet*, tornou-a popular diversificando e aumentando a quantidade de leitores. Apesar disso existem muitos profissionais que não se adaptaram ainda a esse sistema.³⁰

Os centros de carreira requerem informações mais completas, como existem vários empregadores solicitando aptidões específicas, e seu trabalho é encaminhar o cliente a um emprego, possibilitará que o currículo seja enviado a todas as empresas que apresentarem qualquer dos requisitos apresentado pelo candidato. Aumenta as chances de incluir o candidato ao mercado de trabalho. São processos que ainda estão sujeitos a deficiências.³¹

Um *site* que recebe muitas solicitações e ofertas de emprego utiliza uma ferramenta de recrutamento e seleção via *Internet*, que propicia agilidade e organização aos processos seletivos da empresa, poderá ainda gerenciar seu banco de currículos. A empresa contratante poupará tempo visto que terá sempre que necessitar um banco de dados a se acionado segundo sua necessidade.

O banco de currículos tem um sistema para gerenciar que permitindo à empresa organizar seu banco de dados de currículos de forma eficiente e prática, eliminando os arquivos manuais. A própria empresa poderá obter currículos por meio de seus *web site* independente de uma empresa terceirizada.

As empresas especializadas em recrutamento *on-line* tem como objetivo estabelecer um canal de comunicação, que divulgará a imagem da empresa, além de grandes benefícios para futuros candidatos.

A empresa que tenha um *web site* pode utilizar este valioso sistema para captação de talentos que permite o encontro entre empresa e candidato com uma

³⁰ DEITEL, Harvey M., DEITEL, Paul J., STEINBUHLER, Kate, São Paulo: Education, 2004. p.319

³¹ SIEGEL, David, Futurize sua Empresa,, São Paulo: Futura, 2000. p. 241

agilidade, trazendo para os candidatos vagas em aberto e possibilidade de cadastramento de currículos, para um banco de currículos *on-line*.

A *Internet* atinge uma quantidade muito maior de pessoas. Essas pessoas podem ser divididas em dois grupos, os ativos enviam seus currículos e os passivos, trabalhadores qualificados que possuem bons empregos e podem agregar muitos valores a uma organização. O grupo dos passivos é o maior e mais atraente. Para atingi-los o melhor seria manter pessoas que buscassem *sites* que poderiam despertar interesse, segundo o perfil do profissional, por meio de *banners* das pessoas que não estão pensando em deixar o atual emprego.³²

As empresas que não tem um *web site* poderão contratar alguma empresa prestadora deste tipo de serviço. Em sua *home page* geralmente, oferecem a coleta de currículos, banco de currículos com profissionais já cadastrados. Pode usufruir também dos recursos da pré-seleção por meio de palavras chave para evitar o acúmulo de informações que não serão úteis.

Além da busca de profissionais os *sites* de Recrutamento e Seleção oferecem vários serviços diferenciados como: identificar qualidade e deficiências profissionais, aprender a redigir currículos, carta de apresentação, orientação profissional, tabela-guia de salários, ferramenta de auto-avaliação, cursos *on-line* e oportunidades de trabalho para deficientes físicos, alguns *sites* possuem inclusive seções dedicadas a esclarecimentos de direitos.³³

Por meio do diagrama pode-se entender melhor o sistema do banco de currículos:

³² CAPPELLI, Peter. Rio de Janeiro:Record, 2003. p. 51

³³ DEITEL, Harvey M., DEITEL, Paul J., STEINBUHLER, Kate, São Paulo: Education, 2004. p.316



Figura 03: Diagrama de Banco de currículos

fonte: site www.catho.com.br data: 23/10/2004

3.4 Seleção

O recrutamento gera um grupo de candidatos nem sempre qualificados, mas de acordo com o desenvolver do processo os desqualificados vão sendo excluídos por si ou pelo próprio processo. Mas o grupo formado pelos qualificados ainda deverá passar pela seleção.

Para MILKOVICK & BOUDREAU³⁴ a seleção é o processo de coletar e reunir informações e toma-las como base para lançar propostas aos candidatos recrutados. Este processo ocorre em qualquer nível e cargo, a decisão sobre quem contratar é semelhante.

Na figura 04, mostra-se o processo de seleção como um filtro, cada etapa candidatos são desclassificados, permanecendo apenas os que estão se enquadrando ao perfil desejando.

³⁴ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 208

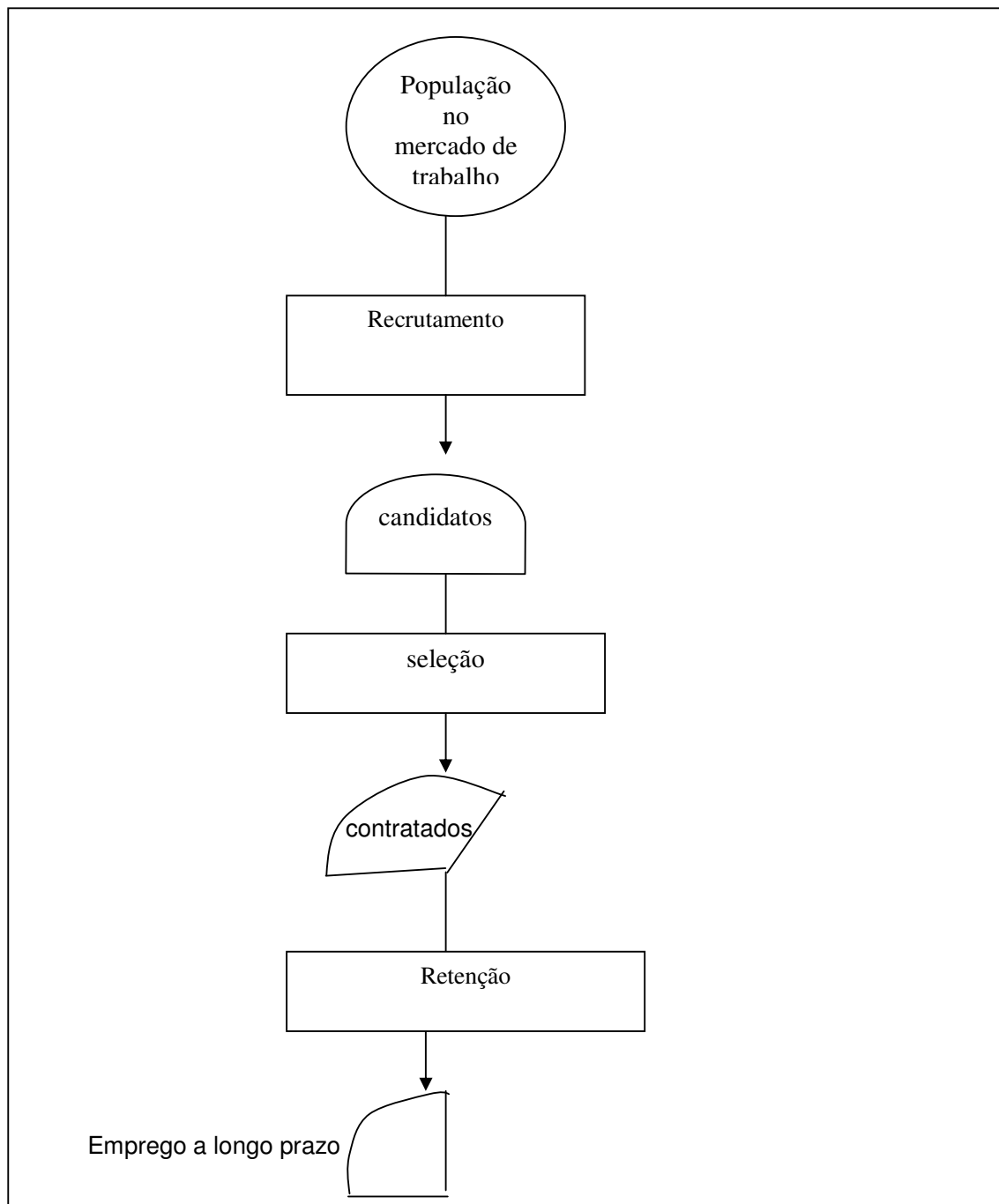


Figura 04: Processo de formação de quadro de pessoa como uma série de filtros.

Fonte: MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 209.

O principal ponto da seleção é conseguir estabelecer um paralelo entre os interesses da empresa e os do candidato. Ao analisar o planejamento da empresa,

poderá indicar as contribuições, papéis que devem ter no trabalho que os candidatos deverão destacar em suas características. Assim, terá como guiar a escolha por meio de planejamento estratégico para seleção como a figura 04:

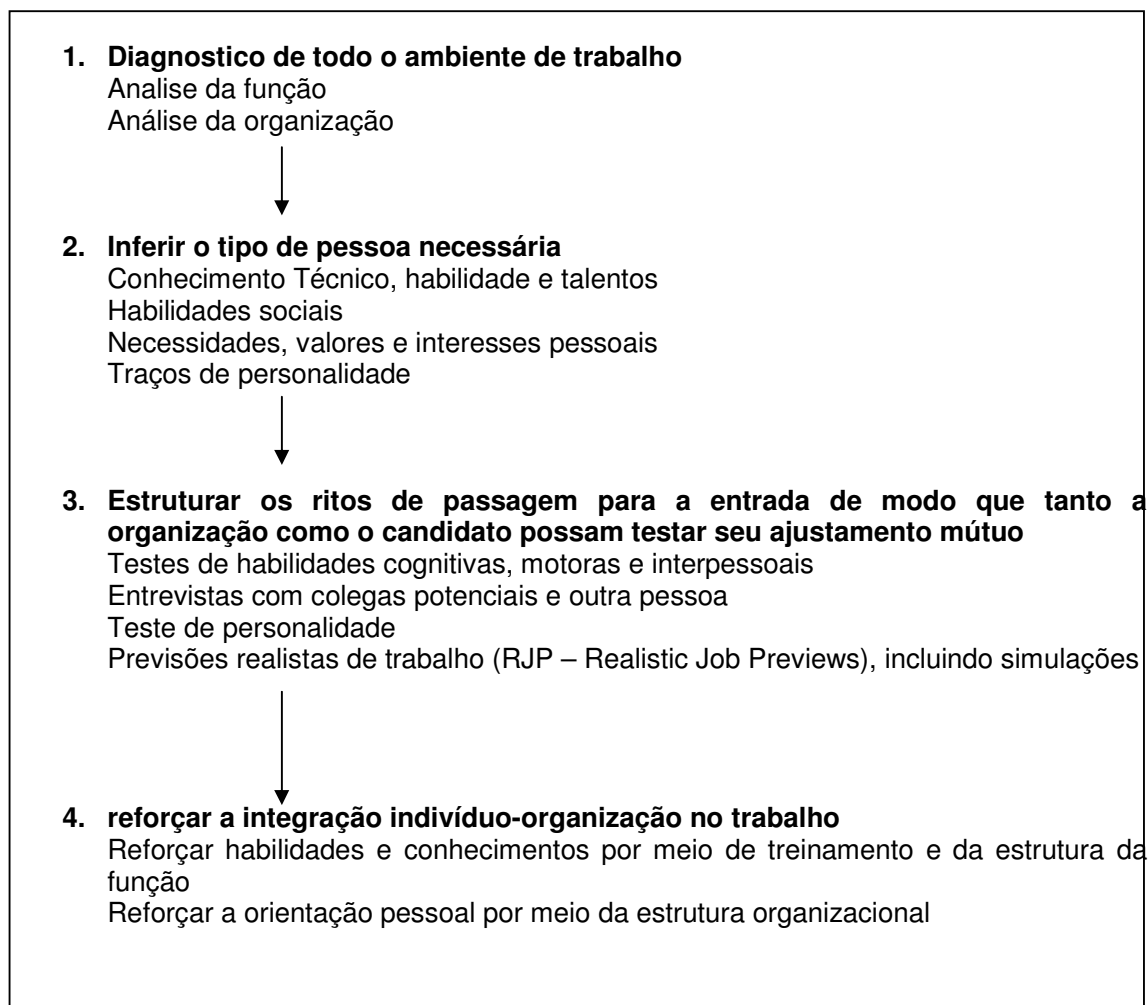


Figura 05: Passos no planejamento de uma estratégia de seleção externa

Fonte: MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 211.

Para que todas as decisões de seleção sejam eficientes, todas as atividades de Recrutamento e Seleção se fazem necessário. O eficiente e bem-sucedido dizem

respeito ao bom desempenho nos critérios estabelecidos pela empresa para avaliar o desempenho de seus empregados.³⁵

O fluxo de seleção tem se apresentado conforme representado pela figura 06:

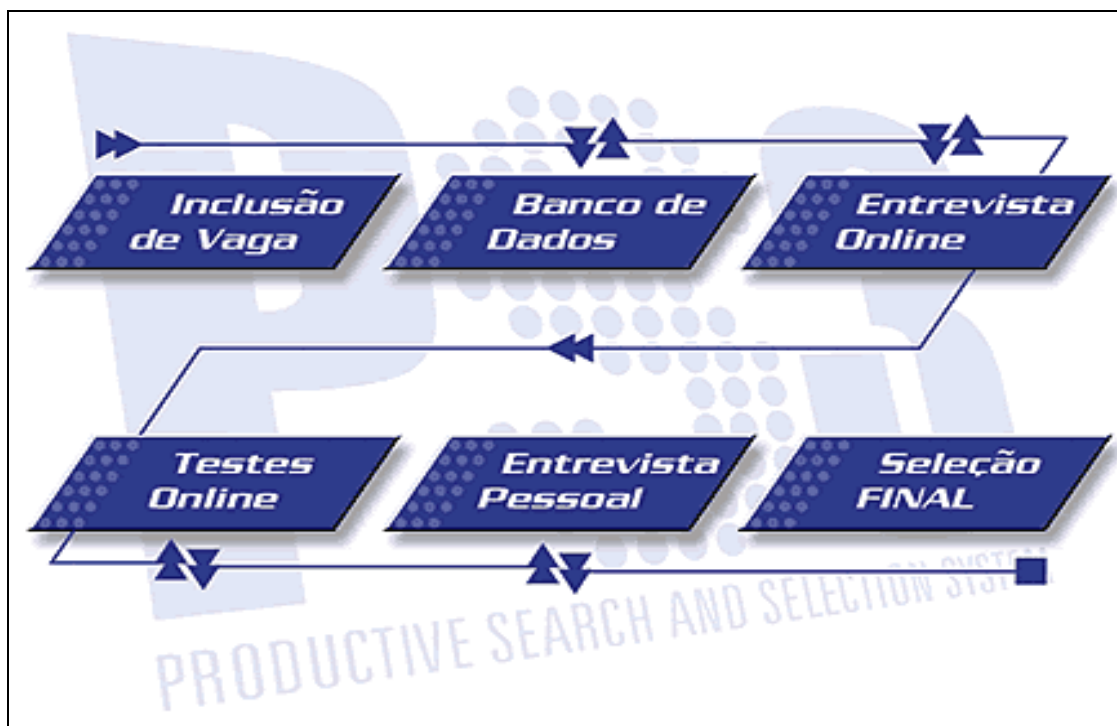


Figura 06: Diagrama de fluxo de seleção

fonte: www.catho.com.br em 23/10/2004

O processo de seleção está mudando, tem se tornado cada vez mais comum que o colega de trabalho opine sobre o novo colega, pois será ele quem conviverá. Este tipo de atitude aproxima desde o primeiro contato, principalmente que para se adequar ao novo trabalho contará com o auxílio dos membros da equipe.³⁶

³⁵ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 101

³⁶ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 209.

O processo de Seleção focaliza o ambiente de trabalho e a adequação do indivíduo a empresa. As mudanças organizacionais, fazem as empresas pensarem em funcionários adaptados à empresa, que contribuirão em longo prazo, por meio de diferentes papéis dentro da empresa e carreiras que visam continuamente o aprimoramento.³⁷

A seleção *on-line* pode gerar uma grande quantidade de currículos, como pode acontecer com empresas que têm o respeito e reconhecimento dos empregados, tornando-se atrativa aos candidatos. Eles apresentarão seus currículos para serem analisados visando a oportunidade profissional apresentada. Esse número exagerado se não for bem analisado poderá fazer com que se perca profissionais qualificados. Já no Recrutamento pode-se incluir perguntas cuja resposta é importante para a empresa. Respostas negativas excluem automaticamente.

Os processos *on-line* são mais rápidos que o convencional, o que poderá ocasionar a descentralização de contratação. Cada departamento encontre seus próprios candidatos.

3.4.1 Aspectos Essências

Como já citado por MILKOVICH & BOUDREAU, para selecionar reúnem-se informações sobre o candidato. Além de sua capacidade de exercer atividades que interessam a empresa, não podem deixar de considerar a legalidade, a validade e a confiabilidade.

3.4.1.1 Legalidade

A legalidade refere-se a legislação vigente. Condições para contratação de funcionário, registro.

³⁷ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas,

3.4.1.2 Validade

A validade refere-se ao sucesso da estratégia estabelecida para prever o possível êxito. As decisões são previsões. Baseada nas observações e informações dadas por terceiros e são limitadas, faz uma previsão do comportamento do candidato na empresa. Essa previsão é estabelecida para facilitar a avaliação.³⁸

A validade dever ter a possibilidade de medir o que se considera relevante, como o possível desempenho no cargo, diferenciando o que é um comportamento satisfatório e insatisfatório.

A validade pode direcionar-se em três tipos:³⁹

- Validade do conteúdo:

Refere-se ao grau em que o conteúdo dos testes se aproximam da realidade das tarefas dos cargos. Todos os candidatos recebem o mesmo teste para que possa haver comparação de maneira apropriada. O conteúdo do teste deve estar o mais próximo possível da realidade, das funções exercida pelos cargos pretendidos.

- Validade do constructo:

Refere-se ao grau em que um teste mede as características específicas, relacionadas com o desempenho bem sucedido no cargo. Essas características têm em geral uma natureza abstrata, como a medição de inteligência. Por se tratar de medidas abstratas torna-se difícil mensurar inclusive a comprovação.

- Validade relacionada com o critério

2000. p. 211 a 214.

³⁸ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 213

³⁹ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 250 – 254.

Refere-se ao grau em que o processo de seleção que foi determinado é capaz de precisar o nível de desempenho ou elementos importantes de comportamento no trabalho.

Para determinar a validade relacionada ao critério pode-se utilizar a validade previsiva, onde se aplica teste a todos os candidatos. Este teste não terá influência sobre a decisão na contratação, mas sim o fato do candidato ter completado com êxito todo o processo de Seleção.

O teste será utilizado após um ano, não menos que isso. Depois que houver possibilidade de realizar a avaliação de desempenho que abrange todas as atribuições da função, será utilizado para verificar a relação entre a pontuação dos testes e a avaliação de desempenho. Não havendo qualquer evidência é bom que este teste seja revisto.

Se apresentar dados estatísticos, que apenas alguns pontos foram insatisfatórios, passará a compor os pontos de corte. Pontuação de corte poderá inclusive determinar todos que obterem pontuação insatisfatória naqueles itens não estarão aptos ao cargo.

Já a validade simultânea, valida os testes usando os empregados atuais como sujeitos. O teste é feito em caráter experimental, os resultados são analisados, revelando o relacionamento entre as pontuações nos testes e os existentes na avaliação de desempenho. Se realmente houver relação, o teste será considerado validado.

3.4.1.3 Confiabilidade

Para que o resultado dos testes para a seleção sejam úteis, devem apresentar consistências em todas as etapas.

DECENZO E ROBBINS⁴⁰ acrescentam nas previsões a confiabilidade apresenta a consistência mensurável, pelo fato de serem comparados ao desenvolvimento do profissional por meio de testes de desempenho da função. O desempenho do candidato em qualquer etapa de seleção, deve produzir resultado consistente em todas as ocasiões em que essa etapa se realiza.

Os resultados dos testes devem ter coerência em todas as etapas. Quando o teste é confiável seu resultado deve ser relativamente estável, pois a inteligência em geral tem características estáveis. O mesmo não ocorre com a atitude ou estado de espírito, que irá variar de acordo com a situação que o candidato vive no momento do teste.⁴¹

3.4.2 Escolhendo a técnica

A forma para se medir as informações dadas pelos candidatos são infinitas. A tecnologia da *internet*, também influencia na Seleção por testes informatizados, entrevista com videoconferência e outras atividade que a empresa julgar relevante para identificar o bom candidato, segundo seus parâmetros.

Se o processo de seleção da organização foi eficaz para diferenciar entre os que podem se tornar empregados bem-sucedidos e os que não podem, dependerá da sinceridade do candidato. Considerando que a empresa não tenha perdido o objetivo do processo de Seleção, a avaliação é um bom ajustamento. Espera-se que o empregado em potencial tenha uma sólida noção do cargo que esta sendo oferecido e como seria trabalhar para a empresa.⁴²

As pessoas tendem a procurar os empregos que sejam compatíveis com a sua orientação pessoal, que combinem com sua personalidade. O método de relacionar os objetivos da empresa ao cargo e as características dos candidatos,

⁴⁰ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 104

⁴¹ Idem. p. 105

⁴² DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 104

pode-se esperar uma proporção maior de aceitação, se houver o ajustamento da personalidade do candidato ao cargo e a empresa.

Isso confirma os estudos de opção de emprego que indicam que a percepção da pessoa sobre a atratividade de empresa é importante. Investem num lugar que proporcione expectativas positivas, acredita-se que assim, poderá atingir seus objetivos.

3.4.2.1 Formulário de inscrição

Os formulários funcionam como um cadastro do candidato, fornecendo a empresa características dos candidatos para futuras oportunidades. Costumam constar tipo de trabalho que deseja realizar, disponibilidade de horários, referencias e histórico de experiências profissionais.⁴³

Os formulários são úteis para obter as informações que a empresa deseja. Conseguirão dessa maneira, formar um banco de dados com a sinopse referente ao desempenho no trabalho, suas habilidades, realizações e sua trajetória profissional.

44

Por conter várias informações a empresa deve elaborar uma lista dos itens que realmente são relevantes, dependendo do tipo de cargo. A liberdade de pedir informações diversas não pode ser utilizada para fatores que possam levar a uma decisão discriminatória como: sexo, idade, religião, raça ou nacionalidade. Inclusive as pessoas sentem-se mais à vontade para preencher os formulários que não contém este tipo de questões.

Ao elaborar as perguntas deve-se levar em conta a possibilidade de haver impacto negativo; se a informação tem algum valor para identificar os candidatos

⁴³ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 217

⁴⁴ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 102

qualificados; possíveis divergências com a legislação trabalhista vigente; a possibilidade de invadir a privacidade do candidato; e disponibilidade de evidências de que as informações estão vinculadas ao desempenho no trabalho. Informações do tipo escolaridade experiências tem menos importância que o tempo de duração no emprego.⁴⁵

É importante adaptar cada formulário para cada cargo. Independente do cargo o formulário tem apresentado pontos positivos para prever o sucesso da empregado. Existe possibilidade de que nem todas as informações sejam verídicas, as experiências anteriores podem ser verificadas para testar a veracidade dos dados.⁴⁶

3.4.2.2 Verificação de referências e histórico

A empresa deve buscar o máximo de informações possíveis dos candidatos potenciais. Para isso poderá estabelecer contato com ex-empregadores, com referências pessoais, confirmação de dados acadêmicos até mesmo da situação legal civil e profissional do candidato, evitando assim possíveis problemas que podem envolver situações que já ocorreram e apresentou resultado negativo.

Normalmente as referências que os candidatos apresentam são positivas o que dificulta o trabalho da Seleção. Se a pessoa que fornece as referências, tiver boa vontade em informar corretamente, torna-se possível inclusive avaliar melhor o candidato com relação ao seu comportamento no trabalho como a frequência, pontualidade, aceitação de autoridade e segurança. Alguns empresários temem dar informações negativas com medo de repressão ou processo por difamação caso ocorra a perda do emprego.⁴⁷

⁴⁵ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 218.

⁴⁶ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 115

⁴⁷ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 219.

3.4.2.3 Entrevista

É o método mais utilizado. Pode ocorrer somente o candidato e o entrevistador, ou uma banca de entrevistadores, ou mais recente ainda a entrevista em grupo.

Tanto os entrevistados quanto os entrevistadores tentam enviar e receber sinais que possam sinalizar a adequação de uns aos outros, para conseguir bom desempenho e crescimento da empresa.

A forma que a entrevista é conduzida pode ser diversificada, pode provocar situações estressantes em que o candidato deverá lidar da melhor maneira possível para demonstrar suas habilidades em resolver situações difíceis. Ou simplesmente apresentar situações de convivências e adequação a cultura organizacional, para facilitar a escolha do novo funcionário.⁴⁸

As qualificações e as experiências dos candidatos normalmente influenciam no processo de Seleção, associado à capacidade de comunicação interpessoal e nos traços do temperamento.

O entrevistador deve estar preparado para realizar a entrevista. A entrevista deve ser preparada por meio de um roteiro. Não que tenha que seguir rigorosamente, mas deve nortear o entrevistador das características que devem ser ressaltadas em cada candidato.

Mas a preparação vai além do roteiro. A preparação deverá ser psicológica também. Se o entrevistador não se prepara não raro se tornará decisões por racismo, discriminação por idade, sexo ou credo. Não se descarta a possibilidade de ocorrer o contrário, o entrevistador se identifica com candidato por terem característica, valores parecido, desconsiderando qualquer atributo importante na execução do cargo.

O foco da entrevista deve estar em um ponto único que evitará divergências nas informações. Quanto ao método poderá ser não estruturada ela seguirá de forma totalmente espontânea em que qualquer assunto poderá ser abordado. As semi-estruturadas são as que existem uns roteiros a ser seguidos, mas não se limita apenas ao que está escrito, se o entrevistador julgar necessário poderá incluir assuntos que julga importantes para identificar as características importantes. Já as estruturadas, são preparadas previamente todas as perguntas.

Apesar de ser um dos métodos mais utilizados a confiabilidade e validade da entrevista, apresentou-se baixa. Algumas análises da pesquisa tem apresentado as seguintes conclusões:

- 1 – “O conhecimento anterior sobre o candidato pode distorcer a avaliação do entrevistador.
- 2 – o entrevistador muitas vezes mantém um estereótipo do que representa um ‘bom’ candidato.
- 3 – O entrevistador muitas vezes tende a favorecer candidatos que partilham sua atitude.
- 4 – A ordem em que os candidatos são avaliados muitas vezes influencia as avaliações.
- 5 – A ordem em que as informações são obtidas influencia as avaliações.
- 6 – As informações negativas recebem um peso indevidamente alto.
- 7 – o entrevistador pode tomar uma decisão sobre a adequabilidade do candidato nos minutos iniciais da entrevista.

⁴⁸ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001, p. 118

8 – O entrevistador pode esquecer grande parte do conteúdo da entrevista minutos depois de sua conclusão.

9 – As entrevistas estruturadas e bem-organizadas são mais confiáveis.

10 – A entrevista é mais válida para determinar o ajuste do candidato à organização, o nível de motivação e as habilidades interpessoais.”⁴⁹

As conclusões desta pesquisa podem oferecer dados a serem considerados, como a imagem que o entrevistador cria ao ter acesso ao currículo do candidato. Nesse caso na entrevista será comparada a imagem criada por causa do currículo e a imagem real. Os entrevistadores têm que se preparar para evitar criação e estereótipos que ele julga ser o perfil ideal para a função. Nesse caso, a tendência é que as informações negativas sobre o candidato sobressaiam às positivas.⁵⁰

As entrevistas estruturadas reduzem as possibilidades de diferenciação no tratamento dos candidatos, posição contrária a contratação de uma mesma pessoa, o que gera maior confiabilidade nas entrevistas.

As entrevistas podem ser gravadas como material para análise, desde que autorizada pelo entrevistado. Com a tecnologia inovando a área de Recursos Humanos, as videoconferências vêm se tornando cada vez mais comum, apresentando a diminuição no custo. As videoconferências passam a ser uma alternativa econômica e que não se perde totalmente o contato humano. Apesar da distância é possível averiguar a postura, reações que o entrevistador queira ressaltar.⁵¹

⁴⁹ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 119

⁵⁰ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 119

⁵¹ Idem. p. 120

3.4.2.4 Testes de habilidades

Os teste são utilizados no processo para indicar o potencial para a pessoa resolver situações e problemas. Não são para determinar desempenhos ou comportamentos, são para determinar as habilidades e aptidões.

Os testes auxiliam na identificação das habilidades para trabalhar em equipe, habilidades físicas. Os teste são padronizados, justamente para evitar prejuízo a qualquer pessoa que participa dele, poderá facilitar na hora de comparar o desenvolvimento em algumas tarefas.⁵²

Utilizando replicas de funções exercidas pelo cargo se pode verificar as aptidões, conhecimentos e habilidades do candidato. Obtém-se assim uma amostra concreta da experiência e desempenho. Pode determinar, o candidato que mais se adequar às situações vividas no cotidiano poderá se adaptar rapidamente às atividades que deverá exercer.⁵³

3.4.2.5 Testes de conhecimento da função

Com base no conhecimento das atribuições da função, indicam-se os fatos e regras essenciais que precisam ser conhecidos por quem vai desempenhá-la. São simulações do cotidiano do trabalho verdadeiro.⁵⁴

Quando bem projetado, o desempenho está o mais próximo possível das atividades que o empregado realmente poderá realizar no cotidiano. Apesar de limitar-se apenas a atividade trabalho.

⁵² MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 237.

⁵³ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 116

⁵⁴ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 239.

Existem muitos processos de seleção para serem usados. É uma ferramenta muito útil ao administrador para precisar o comportamento futuro no trabalho.

3.4.2.6 A Internet na seleção

A *Internet* serve como ferramenta de auxílio para a seleção utilizando os sistemas capazes de simular uma entrevista *on-line* com o candidato, as empresas disponibilizam modelos de questionários, diferentes testes *on-line*, sem limite de utilização. O sistema dispõe ainda, de uma agenda interligada ao processo seletivo para a marcação de entrevistas e dinâmicas de grupo.⁵⁵

A definição de parâmetros do Processo Seletivo é de acordo com as necessidades do cliente. O cliente pode realizar busca por todo o banco de dados ou apenas nos currículos cadastrados através de sua *home page*. A qualquer momento o cliente pode sugerir a participação de determinado candidato em um processo seletivo, mesmo se o candidato não estiver cadastrado no banco de dados. A flexibilidade é para que caso a empresa tenha uma indicação ou qualquer outro contato com profissionais que a interessam, esses podem participar do processo analisando todos os possíveis candidatos em potencial.⁵⁶

O próprio cliente define parâmetros para os questionários, identifica testes de seleção adequados e envia mensagens a um grupo de candidatos. Os históricos dos testes são preservados e os candidatos são informados sobre o processo, inclusive os que não se enquadrem no perfil da vaga.

Para acompanhar com maior facilidade a evolução dos processos seletivos, os sistemas trazem relatórios e gráficos de fácil visualização. Ao selecionar apenas candidatos com o perfil exigido para a vaga, utiliza as ferramentas de triagem e análise que eliminam candidatos não qualificados. Ao contrário dos métodos

⁵⁵ DEITEL, Harvey M., DEITEL, Paul J., STEINBUHLER, Kate, São Paulo: Education, 2004. p.323

⁵⁶ www.catho.com.br 23/10/2004

tradicionais de recrutamento que demoram vários dias, com este tipo de sistema possibilita a contratação de um profissional em sete dias.⁵⁷

É uma solução rápida, econômica e flexível. Agiliza processos seletivos e promove a seleção dos melhores candidatos. Os processos seletivos passam a ser semi-automatizados, mas sem perda do contato humano fundamental à seleção, otimizando o contato.

O processo pode ser melhor visualizado por etapas como pode-se verificar na figura 06, em que na primeira etapa seleciona-se o candidato utilizando ferramentas que facilitam inscrever-se para trabalhos específicos. Esta etapa foi a que apresentou maior interferência da tecnologia. Os currículos já são padronizados às informações que o empregador julgar necessário, assim somente as informações mais importantes serão consideradas. Pode não haver contato pessoal, as pessoas transmitem e recebem informações.

Na segunda etapa passa a ser eliminatória para os que não apresentam os requisitos mínimos para exercer a função. Esta etapa foi automatizada, os programas excluem os que não possuem as qualificações especificadas. Mas nessa exclusão podem estar incluso profissionais que poderiam exercer a função muito bem, desde que seja treinado para atender melhor as necessidades da empresa. A eliminação dos candidatos sem o requisito mínimo ao cargo, diminui o tempo gasto com candidatos que não são os profissionais procurados.

Na terceira etapa a avaliação preliminar em conhecimentos habilidade para exercer o cargo, apesar da tecnologia permitir que a avaliação seja feita de outras formas, a maioria ainda é feita face a face. O contato humano exerce grande influência na contratação. É por meio dele que as pessoas conversam e obtêm-se maiores informações. A entrevista esclarece informações que podem parecer obscuras. A adequação as necessidades da empresa deve ser vista desde a

⁵⁷ DEITEL, Harvey M., DEITEL, Paul J., STEINBUHLER, Kate, São Paulo: Education, 2004. p.323

entrevista. Como o planejamento tem definido atividade é perfil desejado para cada atividade o reconhecimento desses pontos torna-se mais visível.

	Etapa	Função	Ferramenta de avaliação <i>on-line</i> e tecnologia típica
C A P T A Ç Ã O	1. Captar	Atrair candidatos desejáveis, desencorajando os não qualificados a saírem do processo.	Agente de recrutamento eletrônico: localizar candidatos acessar resumos colocados em <i>sites</i> de carreiras, corporativos e na <i>Web</i> , com base nos requisitos e nas competências exigidos pelo trabalho. Aqueles que possuem um currículo que sugere possibilidade de ajustamento são encorajados a continuar. Medidas de ajustamento à cultura: avaliar a relação entre os interesses dos candidatos e as oportunidades oferecidas pelo trabalho, antes que estes venham a envolver-se mais com o processo.
	2. Triagem 3. Avaliação preliminar	Eliminar os candidatos que não atendem aos requisitos mínimos do trabalho (experiência, formação, histórico profissional). Eliminar os candidatos que não têm as habilidades e as competências mínimas necessárias para se desempenharem bem no trabalho.	Avaliação das qualificações: verificar se os candidatos têm os requisitos mínimos e aceitam as condições básicas do trabalho. Captura de currículos: coletar mais informações gerais descritivas sobre o histórico dos candidatos. Medidas de talento, testes de conhecimentos e habilidades, testes de integridade: avaliar se os candidatos têm as capacidades e competências básicas para realiza o trabalho.
A V A L I A Ç Ã O	4. Avaliação mais profunda	Selecionar os candidatos que demonstram alto potencial para se desempenharem com sucesso no trabalho.	Medidas de talento, teste de conhecimentos e de habilidades, simulações e entrevistas estruturadas: avaliar se os candidatos possuem competências e capacidades associadas com os indicadores de sucesso na posição.
	5. Verificação	Investigar a veracidade das referências e informações fornecidas pelos candidatos no decorrer do processo seletivo	Avaliação de referências: Investigar os <i>background</i> e obter informações sobre os candidatos mediante referências fornecidas e <i>sites</i> específicos.

Figura 07: Ferramentas de avaliação *on-line* integradas aos estágios do processo de captação e seleção

Fonte: ALMEIDA, Walnice. São Paulo, 2004. p.49

A criatividade, o conhecimento, as habilidades e as atitudes das pessoas que compõem uma empresa são fatores essenciais para seu sucesso. Pessoas criam processos, idealizam produtos e conduzem projetos. Assim, uma das principais tarefas em todas as organizações, de todos os tamanhos e ramos de atividade, consiste-se, justamente, em identificar e atrair talentos.

O próprio cliente pode definir parâmetros para os questionários, identifica testes de seleção adequados e envia mensagens a um grupo de candidatos. Colocam à disposição da empresa vários testes, sem limite de uso. Os históricos são preservados e os candidatos são informados sobre o processo, inclusive os que não se enquadrem no perfil da vaga.⁵⁸

Desta forma, os sistemas *on-line* possibilitam efetivamente a rapidez na Seleção de talentos, a facilidade e a qualidade de processos semi-automatizados e a economia de custo de operação, que permite a definição de parâmetros conforme cada situação.

Custos reduzidos com relação a outras tecnologias tradicionais proporcionadas por: custos reduzidos de gerenciamento, controle, manutenção e segurança de dados; economia de escala de aquisição e manutenção de *hardware* e *software*, assim como em pessoal para suporte.

3.4.2.7 Integração dos processos seletivos

todo o processo de Recrutamento e Seleção deve ser planejado, pois desde a coleta à forma que os dados serão tratados, independente do cargo, será o que determinará o sucesso ou o fracasso dos sistemas. A combinação de procedimentos de seleção, propicia informações mais completas e ajustamento do processo a situações específicas. Mas o ajustamento deve ser previamente planejado para que possa definir a melhor combinação.⁵⁹

⁵⁸ DEITEL, Harvey M., DEITEL, Paul J., STEINBUHLER, Kate, São Paulo: Education, 2004. p.323

⁵⁹ DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., *Administração de Recursos Humanos*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: LTC, 2001. p. 246

4. DISCUSSÃO DO PROBLEMA

Utilizando os autores pode-se verificar os diversos métodos de Recrutamento e Seleção existentes. Observa-se que as mudanças são mínimas e que houveram alguns acréscimos de ferramentas.

O Recrutamento é tratado de forma bem tradicional. A existência da necessidade do planejamento de pessoal é o que alavanca o Recrutamento. Para saber da existência da necessidade da contratação de mais um funcionário.

Quando cada funcionário tem sua função definida ficam mais evidentes os setores que precisam de mais funcionários ou remanejamentos para atender a necessidade de empresa sem prejuízo ou a perda de posição no mercado.

Para Recrutar a empresa precisa se apresentar atrativa aos olhos dos profissionais em potencial. A empresa não só deve possuir uma boa imagem de prestadora de serviços a sociedade, com um bom empregador apresentando benefícios e reconhecimentos do desempenho dos funcionários.

As empresas não podem se ater a funcionários que realizem apenas o mínimo de sua função dever além da função agregar, multiplicar seus conhecimentos e a possibilidade de crescimento da empresa por meio de seu trabalho.

Alguns paradigmas de Recrutamento e Seleção estão sendo modificados em virtude de estudos que comprovam a necessidade de progredir no mundo de economia globalizada.

Não se buscam simplesmente funcionários, buscam talentos desenvolvidos, ou melhor que estejam em constante desenvolvimento. A cultura organizacional essencial para que o novo empregado possa aderir aos valores já estabelecidos.

Não se pode buscar talentos somente quando existe vagas, deve ser busca constantemente. Dentro da própria empresa ou externo. A descoberta de talentos requer observação do momento e das tendências de mercado.

Dependendo a época a empresa terá quantidade considerada de currículos de pessoas que voluntariamente ou em virtude do surgimento de alguma vaga e este não a preencheu formam os bancos de currículos que devem ser estudados e guardados somente aqueles que podem se inclusos no quadro de funcionário da empresa. Este artifício pode facilitar bastante a quando surge a necessidade de contratar alguém. Não haverá necessidade de buscar outra forma de atrair candidatos.

O banco de currículos nem sempre é composto por todos os tipos e perfis de profissionais que se deseja contratar, a partir daí torna-se publico a necessidade do profissional. Na própria empresa pode-se conseguir a indicação de funcionário. O funcionário tem um compromisso com a empresa e em virtude disso faz em pré-seleção antes de indicar alguém que possa denegrir sua imagem.

Existe a troca de informação entre os funcionários que pode facilitar a aceitação ou não pelo fato de saber como funciona a empresa. Esse método apresenta menor quantidade de pessoas que deixam a empresa em menos de um ano, um dos fatores que podem exercer maior influencia é a troca de informações que é realista.

As faculdades oferecem grandes profissionais recém formados que buscam oportunidade de apresentar colocar em pratica seu aprendizado. Mas a escolha da faculdade deve ser criteriosa, se a faculdade forma profissionais na área de atuação da empresa, currículo acadêmico, até mesmo dados de experiências anteriores.

Os anúncios ainda são muito utilizados, o que esta modificando é a maneira que ele atinge o público alvo. Nos jornais de menor circulação para cargos mais comuns, publicações nacionais quando busca profissionais mais qualificados,

escadas rolantes, banheiro de *shoppings* e na *Internet*. A popularização da *Internet* facilitou e ampliou as opções para fazer o anúncio chegar até quem realmente interessa. Os *sites* oferecem vários serviços de busca e oferta de emprego. O custo é menor e o retorno bem mais rápido, visto que os responsáveis pela intermediação conta com diversas ferramentas de sistema que associam a oferta e a procura.

O uso de todas essas ferramentas da *Internet* agilizou a contratação de funcionário sem perder o teor do Recrutamento, o trabalho de separar os candidatos é feito por escolhas designadas anteriormente pelo contratante por característica que ele acha importante.

As empresas ainda contam com artifícios que anteriormente seria muito caro, a abrangência da região geográfica, a escolha das pessoas que devem ter acesso a determinados *sites*, voltados para setores específicos.

Algumas empresas têm o atrativo muito grande. Aquelas que dispõem de recebimento de currículos pela *Internet* ainda sofrem do mesmo problema quando a maior parte dos currículos eram entregues impressos. Como a quantidade é grande a possibilidade que todos os currículos seja lidos é pequena.

O recrutamento trata-se de buscar candidatos para admitir alguém que passa pelo processo de seleção. A seleção envolve formulários de inscrição é o cadastro dos candidatos, a verificação das referências, entrevistas, testes escritos que dizem respeito ao cargo, de conhecimento da função onde o candidato passa por situações similares ao cotidiano do cargo que pretende, assim verifica-se seu desempenho.

O processo de seleção filtra os candidatos qualificados para o cargo, de forma que os candidatos menos qualificados vão sendo excluídos do processo. Assim pode-se estabelecer relação entre o que a empresa necessita e as qualidades que o candidato pode oferecer.

A *Internet* ofereceu melhorias nos processos de Recrutamento e Seleção expandido-o por distensões geográficas mais amplas. Mas os benefícios vão além da simples oferta de vagas, se expande para os candidatos que podem aprender como formular as informações para a empresa. A empresa solicitará as informações que julgam importantes e poupam tempo tanto para preencher como para ler.

5. Conclusão

O Recrutamento e Seleção tem tido maior importância nos planejamento das empresas. Os empregadores perceberam que o capital humano poderia melhorar o crescimento, desenvolvimento e permanência no mercado.

Os empregados agregam valores à empresa e passam a ser vistos como valiosos, mas quando ocorre o inverso o prejuízo é grande pela contratação de uma pessoa despreparada e sem percepção de trabalho em equipe.

Para contratar um funcionário o empregador deve conhecer os vários métodos que poderá utilizar para atrair o possível candidato a sua empresa e qual o método que se adequará a sua atividade.

O Recrutamento tem caminhado rumo as facilidades tecnológicas, mas ainda é visto com desconfiança, tanto por parte do candidato quanto por parte do empregador. Por ser um método recente, que está se popularizando, a falta de confiança provoca o retardo do método. Um dos principais motivos seria o receio do uso indevido de informações pessoais prestadas para buscar a colocação no mercado de trabalho.

A *Internet* trouxe a possibilidade de atingir os empregados de infinitas maneiras. A escolha do método sofrerá influencia principalmente das perspectivas que a empresa terá de qual forma se fará conhecida a seus possíveis candidatos.

O artifício de um período experimental da hospedagem do currículo por período determinado pelo servidor tem atraído mais pessoas que curiosamente se cadastram e muitas vezes obtém retorno. Este candidato tende a propagar aos amigos sobre a possibilidade de encontrar empregos por métodos virtuais.

Além dos benefícios de encontrar rapidamente candidatos previamente selecionados por sistema de filtragem, a apresentação da empresa na *Internet* traz aspectos de modernidade e que a empresa está acompanhando a era tecnológica. A imagem da empresa deve ser muito bem trabalhada. Os *sites* que divulgarão suas vagas devem ter credibilidade e oferecer segurança aos usuários.

Apesar de toda a busca por emprego alguns candidatos nem sempre estão preparados para se candidatar a alguns cargos. Os *sites* oferecem diferenciais que ajudam o candidato a transmitir a mensagem ao empregador. Existem serviços que auxiliam os candidatos desde a montagem do currículo em o que seria interessante ao empregador ou o que seria redundante e cansativo a quem o lê.

A tecnologia da *Internet* pode também qualificar melhor o candidato por meio de cursos *on-line*. Os cursos têm período de duração determinado pelo *site* que oferecerá diversas informações para conseguir realizar o curso e o aproveitamento deve estar no padrão determinado para poder receber o certificado. Há o acompanhamento com envio de e-mails informado do tempo que já permaneceu no curso, quanto horas faltam e quantos dias têm para terminá-lo.

Esses cursos certamente oferecem benefícios aos empregadores pois poderá ter um empregado mais qualificado, por cursos da atualidade e que abrangem cargos oferecidos pelos empregadores no *site*.

A abrangência que a busca por um funcionário tornou-se mundial. Pode-se buscar empregados em qualquer parte do mundo que exista a *Internet*. Para a busca tornar-se mais rápida e eficiente os *sites* tem apresentado soluções como a divisão por setores, seções que se especializam em alguma área e torna-se referência para profissionais da área que sempre visitam em busca de novidade do mercado.

Esta agilidade economiza tempo e dinheiro em uma era que o tempo é um dos grandes concorrentes, poder estar sempre à frente com a solução para problemas de pessoal, certamente é um benefício.

As empresas podem recrutar sozinhas ou ainda por terceiras. Antes de decidir a forma é bom que se analise os custos, benefícios, atribuições da função, comportamento de mercado para atendimento da necessidade.

A Seleção evoluiu bem mais, sendo que os dados ficaram mais objetivos, as informações estão também mais restritas. A insegurança em fornecer informações pessoais deixa a desejar, os candidatos temem inclusive que sua próxima entrevista seja com o atual empregador.

Somente as informações prestadas por escrito, não têm poder de convencimento para se contratar. Modificou a forma de coleta de dados, mas a necessidade de trocar informações antes de contratar ainda é indispensável. A forma de fazê-lo. Os *e-mails* são trocas de informações que podem se tornar valiosas. Os questionários e cadastro de candidatos são feitos *on-line*, inclusive podem já constar pontuações para facilitar a análise do perfil do candidato.

A videoconferência estreitou o contato do empregador e candidato. Uma das facilidades de se recrutar em dimensões geográficas mundiais dar-se também pela existência da videoconferência. A locomoção que exige tempo e as vezes alto custo foi resumida a videoconferência. A sua utilização para reuniões entre grandes empresários passou a ser utilizada para outros fins eliminando a dificuldade de locomoção. O primeiro contato não precisa necessariamente ser pessoalmente, pode ser por videoconferência.

Até ocorrer a popularização da videoconferência, essa será utilizada principalmente por recrutamentos de grandes distancias. Os selecionadores ainda julgam que a entrevista feita pessoalmente tem valor diferenciado. Talvez pela cultura brasileira que tanto valoriza o contato físico.

O recurso *on-line* de vagas é um grande benefício que está sendo descoberto, mas que tendenciosamente substituirão a era do anúncio e currículos impressos.

As empresas estão se modernizando, nada mais natural que busquem pessoas que acompanhem o desenvolvimento tecnológico. Além de acabar com arquivos desnecessário poderão obter informações de mais rápidas e já tabuladas para a obtenção das informações que necessita.

6. Recomendações e sugestões

Os sistemas de Recrutamento e Seleção *On-line*, são utilizados como auxiliares e facilitadores para a tomada de decisão na contratação de funcionários,

Esse trabalho levantou questões ao referido tema segundo uma visão geral sugerindo o levantamento bibliográfico constante, visto que por ser um tema ressonante surgem novas bibliografias com estudos mais apurados; pesquisas de satisfação dos usuários desses serviços.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Walnice, Captação e seleção de talentos,. São Paulo: Atlas, 2004.

CAPPELLI, Peter., Contratando e mantendo as melhores pessoas. Rio de Janeiro:Record, 2003. p. 51

DECENZO, David A. & ROBBINS, Stephen P.. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: LTC, 2001.

MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W.. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

OCTAVIAN, Rosiu Ovidiu., PAULESCU, Doina., MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira., *Monografia Cursos: Administração, ciências contábeis, ciências econômicas e turismo.*, Brasília, Gráfica e Editora Qualidade, 2003

SIEGEL, David. Futurize sua Empresa. São Paulo: Futura, 2000.